

诸葛亮

是个好主管

【金歌◎著】

立足现代理念，依托古典名著
总结诸葛亮成就事业的50条经验
解读企业管理者必备的素质和能力
对《三国演义》再度开掘的力作



中国社会科学出版社
中国文联出版社

诸葛亮

是个好主管

【金歌·著】



中国社会科学出版社
中国文联出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

诸葛亮是个好主管 / 金歌著. 北京: 中国文联出版社 / 中国社会科学出版社, 2005.1
ISBN 7-5059-3683-2

I. 诸… II. 金… III. 经济管理 - 通俗读物 IV. F2-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 140023 号

书 名	诸葛亮是个好主管
作 者	金 歌
出 版 行	中国文联出版社 中国社会科学出版社
发 行	中国文联出版社 发行部 (010-65389152) 中国社会科学出版社 发行部 (010-84029453)
地 址	北京农展馆南里 10 号 (100026) 北京鼓楼西大街甲 158 号 (100720)
经 销	全国新华书店
责任编辑	鄢晓霞 任 明
特约编辑	李晓丽 黄琅琅
责任校对	林福国
版式设计	王炳图
插 图	金爵设计室
责任印制	王炳图 李寒江
印 刷	北京星月印刷厂
开 本	787 × 1092 1/16
字 数	233 千字
印 张	17.75
插 页	2 页
版 次	2005 年 1 月第 1 版第 1 次印刷
印 数	1-10000 册
书 号	ISBN 7-5059-3683-2/I · 2830
定 价	26.00 元

您若想详细了解出版社的出版物

欢迎登陆出版社的网站 <http://www.cflacp.com>

<http://www.csspw.cn>

如有质量问题请与中国社会科学出版社发行部联系

版权所有, 侵权必究

立足现代理念，依托古典名著
总结诸葛亮成就事业的50条经验
解读企业管理者必备的素质和能力

对《三国演义》再度开掘的力作



开篇

话说天下文章，新久必衰，衰久必变，正如同《三国演义》所谓“天下大势，分久必合，合久必分”。想那商周时期，四言诗鼎盛，一部《诗三百》，几百年地位独尊，其间也不过楚辞放一异彩，入秦汉以后，仍是四言诗的天下。但新久必衰、衰久必变，于是有转折期的杂言诗出现，进而为五言诗，至唐方有别体新诗——格律诗出现，从而成为诗歌连绵群山中的一座新高峰。及至晚唐，唐诗盛时不再，日渐衰微，久而新体出现，又耸而出宋词高峰……历代文章，其衍变大体如此，古今中外，概莫能外。

再说那西汉的大史家子长司马迁，立志修史，为此而受官刑之奇耻大辱，十数年不辍，终成“史家之绝唱，无韵之离骚”的《史记》，开纪传体史书之先河，奠中华正史之基础。新体一出，后人旋踵跟进，有班固父子兄妹修成《汉书》，又有范曄等修成《后汉书》，前后汉十数朝历史悉数详载。“两汉书”虽承继先人，又有发明创造，断代正史由它而成一体。其后，历代皆有正史，以迄于明，成所谓“二十四史”。

中华正史，向为人所称道。然正史出，野史亦随之。稗官野史是民间的历史，史实的可信度虽未必及得正史，但就存录社会史料而言，或可说过之而无不及。但是，正史、野史尚不足以满足市民百姓的口味，于是从城市生活高度发达的宋代开始，就有所谓“讲史”出现，进一步发展，就有了历史小说，本篇开首提到的《三国演义》即是。

说到这《三国演义》，倒也是其来有自。最早记载魏、蜀、吴三国之事的，是那陈寿的《三国志》。此书即所谓断代体正史，与司马迁的《史

记》、班氏父子的《汉书》和范曄等人的《后汉书》合称“前四史”，是“二十四史”中影响最为突出的四部。这《三国志》记载三国之事已够详尽，但小民百姓看着费劲，也未必过瘾，于是有人“讲史”，讲出了什么《三国志平话》。这“平话”差不多也就是现今的“评书”，起初是供讲述的，版本也不统一，后来才有了文字的定本。把三国那事儿铺陈得叫人看着上瘾、看了过瘾的，自然是罗贯中的《三国演义》，此书一出，那《三国志平话》几乎就没有了露脸的机会，《三国志》也大多是呆在学者的书斋里。由此来看，你说这《三国演义》伟不伟大？可这《三国演义》伟大则伟大，罗贯中撰著此书不知费了几多心血，但他也确曾从前人的著作中吸收了不知多少养分，不说别的，单就“三顾茅庐”中的“隆中对”，就有许多文字是出自那数百年前陈寿的《三国志》。

《三国演义》面世，迄今已有数百年，其间阐释、研讨此书的著作，汗牛充栋、不可胜数，似已无多文章可作。可天下文章，新久必衰、衰久必变，偏就出了些有心人，能够旧事新说、别出心裁，或由此及彼、引而申之，或借他人酒杯浇自家块垒。先是那日人将这《三国演义》移植于经营管理领域，推出什么《三国与商战》，后有国人旋踵跟进，又推出什么《三国与经营》。最是那位叫成君忆的先生，写了一部叫《水煮三国》的书，把那《三国演义》放入一只敞口大锅，加了许多经营管理的作料，用现代观念的文火慢煮，一时间倒真个一书风行、洛阳纸贵，足见其“变”与“新”的魅力所在。之后就有三五诸君趁火而上，或麻辣，或红烧，或乱燉……不知有多少人心痒手痒。只是这成君忆倒也沉得住气，未曾胡乱出手、泥沙俱下，没的污了自家的名节，隔了好久好久（在如今这时代，“各领风骚没几天”，一年半载足可以说是“好久好久”）才又杀青了新著，名唤《孙悟空是个好员工》，只是舍三国而取西游了。

别人舍三国而取西游，咱家却还在三国里。倒不是咱家根绝了我们人类喜新厌旧、见异思迁的习性，而是觉得：或许别人跟古人抬杠，就不兴咱家？孙悟空是个好员工，难道诸葛亮不算个好主管？不信，你倒看看！

目录



ZHU GE LIANG SHI GE HAO ZHU GUAN

够能耐才有人三顾茅庐	001
好主管首先要敬业	008
肩膀就是用来挑担子的	014
出了错，主管要勇于承担责任	020
谨慎驶得万年船	025
兵也、商也，细节决定成败	030
一流主管要具备一流执行力	036



ZHU GE LIANG SHI GE HAO ZHU GUAN

忠诚是职场最为重要的品质	042
做老板最好的助手	047
自动自发，何妨走在老板前头	052
劝谏老板也是主管的本分	057
认准了就不再跳槽	063



ZHU GE LIANG SHI GE HAO ZHU GUAN

榜样的力量是无穷的	068
大主管千万别忘记找替身	075
事必躬亲，管理者的大忌	080

为自己、也为部属规划职业发展	085
营造事业发展的关系网	090



ZHU GE LIANG SHI GE HAO JIE GUAN

打造优秀的团队	097
让沟通的渠水畅流	103
集思广益，诸葛亮请教臭皮匠	108
分工合力，协作制胜	113
宜方宜圆，解决冲突	119



ZHU GE LIANG SHI GE HAO ZHU GUAN

当主管必须剑印在手	125
授权属下，担子、章子都给他	131
胡萝卜加大棒，两手都要硬	137
板起铁面，维护纪律的尊严	142
激励部属，活用各种手段	147
管人要懂些御人之道	152



ZHU GE LIANG SHI GE HAO ZHU GUAN

有知人之明，方可收用人之效	157
量才用人，方可才尽其用	162
疑人不用，用人不疑	168
搞管理不可不知、不用人性	173
招徕人才，岂舍猎头之法	179



ZHU GE LIANG SHI GE HAO ZHU GUAN

塑造企业文化，打造软实力	185
让愿景催生希望、凝聚人心	190
诚信为本，取信于人	195

厅堂樽俎抵得沙场干戈	201
运营品牌，尽得地利人和	207



战略：企业发展的蓝图

战略规划：企业发展的蓝图	212
企业草创，不妨借鸡生蛋	217
谋发展，首先要扎稳根基	223
长存忧患意识，方可基业长青	228
千万不要知不可为而强为之	233



竞争：企业发展的挑战

敌乎、友乎？对手亦可成合作伙伴	238
以退为进，舍小利谋求大发展	244
虚虚实实，以策略赢得竞争	249
攻心为上，利兵何须血刃	255
快一步海阔天空	262
本地化，开拓市场不能忘却的策略	267
危急关头方显诸葛本色	272

够能耐才有人三顾茅庐

罪过罪过！说诸葛亮是个好主管，真个是辱没了孔明先生。想那诸葛孔明，隆中对策，胸罗天下；联吴抗曹，识见独到；草船借箭，手段高明；空城设计，涉险不乱；七擒七纵，义薄云天；挥泪斩谏，法纪严明；辅佐幼主，尽忠守信；临终遗策，妙算无遗；尽瘁而终，竭心职守……这岂是一个“主管”所能为？

可孔明先生毕竟不是老板，要不把刘备刘玄德搁哪儿？就是“扶不起的阿斗”，那老板自是老板，谁能说半个“不”字？孔明先生又与关、张二人不同，对蜀汉自然是孔明功高第一，但关、张是老板的结义兄弟，这架势有点合伙人的味道，孔明先生却不在其中。无论征战时的军师、还是建国后的丞相，尤其后者，更应该说是一个“主管”，但这主管非一般主管，而是一个可以说至高无上的“主管”——高层或高级主管。好在诸葛孔明其人其能、其名其实，仰之弥高、俯之弥深；岂是一个名头所能左右得了！

闲言少絮，书归正传。

三国原典

话说这刘备刘玄德虽是东汉中山靖王之后，出身皇族，又有“匡扶汉室”的雄心伟志，但一无地盘，二少人马，三缺谋士，一时间也如风中飘絮、水上浮萍，左依右靠，寄人篱下，无可如何。就说谋士吧，好不容易得了个徐庶徐元直，但还是被同样爱才如命又老谋深算的曹操给算计了去。这情形把个刘备折腾得寝不安眠、食不甘味，好不凄荒。且喜这徐庶至孝近愚，却忠奸分明，虽不能不去曹操那里侍奉老母，心却在刘备这边。所以，离开新野不久，又策马而回，来了个“走马荐诸

葛”，使得刘备转忧为喜，引得他一往再往，直至三往，“三顾茅庐”请孔明。

刘备前往聘请诸葛亮，行动神速：“引众将回至新野，便具厚币，同关、张前去南阳请孔明。”一顾不得见，“三人回至新野，过了数日，玄德使人探听孔明。回报曰：‘卧龙先生已回矣。’玄德便教备马。……再往访孔明。……时值隆冬，天气严寒，彤云密布。”这二顾又未得见，刘备三人只好“回望卧龙岗，悒悒”而归。

三顾较二顾晚了些时日，已是冬去春来的时光——“玄德回新野之后，光阴荏苒，又早新春”。但这一次却更为庄重、虔敬——“乃令卜者揲蓍，先择吉期，斋戒三日，薰沐更衣，再往卧龙岗谒孔明”。这一次虽然见到了诸葛亮，那过程却也有些曲折——

于是三人乘马引从者往隆中。离草庐半里之外，玄德便下马步行，正遇诸葛均。玄德忙施礼，问曰：“令兄在庄否？”均曰：“昨暮方归。将军今日可与相见。”言罢，飘然自去。玄德曰：“今番侥幸得见先生矣！”张飞曰：“此人无礼！便引我等到庄也不妨，何故竟自去了！”玄德曰：“彼各有事，岂可相强。”三人来到庄前叩门，童子开门出问。玄德曰：“有劳仙童转报：刘备专来拜见先生。”童子曰：“今日先生虽在家，但今在草堂上昼寝未醒。”玄德曰：“既如此，且休通报。”分付关、张二人，只在门首等着。玄德徐步而入，见先生仰卧于草堂几席之上。玄德拱立阶下。半晌，先生未醒。关、张在外立久，不见动静，入见玄德犹然侍立。张飞大怒，谓云长曰：“这先生如何傲慢！见我哥哥侍立阶下，他竟高卧，推睡不起！等我去屋后放一把火，看他起不起！”云长再三劝住。玄德仍命二人出门外等候。望堂上时，见先生翻身将起，——忽又朝里壁睡着。童子欲报。玄德曰：“且勿惊动。”

这一等不要紧，又是一个时辰。之后，“孔明才醒”，醒来后吟了那首我等后生在京戏里听了不知多少遍的“草堂春睡足”诗，然后才问童子，问明后又去更衣，“又半晌，方才衣冠出迎”。这回，刘、关、张三

兄弟才算见着了这位深藏不露的卧龙先生。

古为今用

“三顾茅庐”是罗贯中笔下一篇花团锦簇的绝世文章，是《三国演义》最为精彩的部分。这码事儿他贯中先生迤逦写来，跨越三回，倒像是一场多么了不起的大战役。但这绝非时下一帮文人硬把领结抻成裹脚布以多换几个大钱的伎俩，而是确有必要，不如此则孔明先生之形象会暗淡几分。如此大肆铺陈、曲折叙写，则诸葛亮之才干、名望皎然如见，数百年后也才叫人感喟“够能耐才有人三顾茅庐”。



放眼时下的社会，人才已成为最重要的资源之一；与之相对，就业又是最严重的问题之一。人才、就业，指向的同样是人，但有人被求之若渴，有人被弃之不用，原因何在？就在于有没有学识、才干。有本领，就有人猎头、挖脚，即使自己找上门去，也会被奉如上宾，然后诚心延聘，登堂入室，主其大事；少技能，即使自己四面出击，恐怕也多是四处碰壁，别说是做主管，就连普通一员怕也不得。

主管在现代企业中往往处于承上启下、由此及彼的关键位置，是企业生存与发展的中坚力量，既是老板战略决策出台的帮手，又是战略决



策执行的旗手。那么，对于一个现代企业的主管来说，什么才算得上“够能耐”？也就是说，做一个合格的主管，需要具备什么样的素养和能力？

就素养而言，主管要充满自信，这是一股强大的心理动力，主管要靠它来驱动自己的团队面向目标、挑战逆境、跨越艰险、克服挫折，从而走向成功；主管要心态积极，这种心态具有极强的辐射作用，主管要靠它来影响自己的团队成员，以积极的心态干好每一天的工作，并迎战一切消极的东西；主管要勤恳任事，就是说，主管要格外地多操些心、多干些事，要起表率 and 示范作用；主管要沉着稳重，如果主管遇事急躁慌张，不仅自己容易出错，更会影响整个团队的工作，因此主管要调控好自己的情绪，同时调动团队成员的积极情绪，埋葬他们的消极情绪；主管要勇于负责，无论从上级那里接受重任还是出了问题承担责任，主管都要敢作敢为，这样才能赢得上司的信任和下属的尊重，同时也带出一个负责任、敢作为的团队来。

就能力而言，主管要事事谋划在先，制定指向任务目标的实施计划，并使下属的行为纳入计划之中，步调一致地迈向目标；主管要善于分工、调度，察人所长、用人所长，分工明确、调度有方，充分发挥每个人的作用，并追求团队成员全体的倍增效应；主管要善于启发激励，使团队成员既能发挥其最佳才智，也能在最佳状态下工作，并持之以恒；主管要善于沟通表达，一方面是要把上司的意见准确传达，把自己的意见充分表达，并且及时与下属、同僚沟通，互换资讯、交换意见、交流心得；主管要时时注意培养人才，不论是规范性的培训还是时时处处的言传身教，不论是品德的模塑还是技能的培育，都要纳入自己的视野，以使企业在人才这一最重要资源上永远都有源头活水。

■ 诸葛再世 ■

台湾首富王永庆，是台湾最大的工业集团——台湾塑胶集团的董事长，在他的竭力经营下，台塑已跻身于世界化工工业的前 50 名。台塑取得如此辉煌的成就，与王永庆的用人之道是分不开的。为了台塑的发

展，王永庆求贤若渴，一旦发现人才，他会不惜一切代价、竭尽全力地挖掘到台塑来。有一个人，对台塑的发展立下了汗马功劳，曾经让王永庆“五顾茅庐”，他就是曾在台湾金融界声名显赫的丁瑞铨。

1964年，王永庆经过一番调查研究，发现遍布山林的枝梢残材有无限的商机，只要把它们进行化学处理，就可以成为高价值的纤维。主意一定，王永庆立即着手投资创建化学纤维公司。但是，资金的欠缺却难住了王永庆，投资兴办公司的计划一时间无从实施。后来，一位朋友向王永庆力荐一位能人，他就是丁瑞铨。丁瑞铨早年在日本商科大学就读，后回台湾，曾担任过董事长、副总经理等要职。他在金融方面学识渊博，信息灵通，交际甚广。王永庆求贤若渴，立即亲自上门去聘请丁瑞铨。

王永庆一探访，二拜见，三进谒，孰料“三顾茅庐”都没有说服成功。无论王永庆如何晓之以理、动之以情，也无论提供多么优厚的待遇，丁瑞铨就是不为所动。但王永庆并没有就此止步，他深信，“精诚所至，金石为开”。后来，王永庆再度登门拜访了丁瑞铨，向他描述了台塑的发展远景，诚挚地表达了自己求贤若渴的心情，申明台塑今后的拓展离不开丁瑞铨这样的人才。

最后，当王永庆“五顾茅庐”时，丁瑞铨终于被他的真诚所打动，答应“出山”。

后来，丁瑞铨多方运营资金，终于使资金顺利到位，并为台塑解决了一系列的难题，从而成为台塑发展的有功之臣。

一天，法国艾尼制衣公司的总裁独自徘徊街头，只见他步履沉重，满面愁容，一副心事重重的样子。原来，他的公司在现代制衣企业界的激烈竞争中濒临破产，他正为此而心焦、忧虑，苦苦思索着使企业起死回生的良方。

不经意间，他已信步走进街旁的一家制衣店。四下打量，这家制衣店店面不大，只能算是一爿小店；待他环顾店里四周陈列的服装样品



时，却立刻被那些服装的样式深深地吸引了：只见那些陈列服装设计新颖，款式独特，美观大方，每款都透射出现代、时尚的气息，给人一种春风扑面的感觉。这位总裁久久驻足，陷入了沉思。

回到公司，这位总裁一直念念不忘这家制衣店。凭着多年积累的服装经营经验，他心中认定：如果自己的艾尼公司能够销售像那家小店的那种款式的服装，那么公司定能生意兴隆起来。于是，他便派人去打探情况。原来那家制衣小店是一位名叫西蒙尼的青年人开的，他既是小店的经营管理者，同时又是一名服装设计师。他曾经在法国最大的一家服装公司设计服装，他所设计的服装美观实用，再加上制衣工艺出类拔萃，因而，他的小店的服装畅销国内外。

总裁探明了情况，心里非常激动，他知道，一个公司最重要的资源便是人力资源，如果能够挖掘到这样的人才，那么，艾尼公司这只航船就能在企业竞争的大潮中破浪前行，不被颠覆。于是，这位总裁亲自登



门拜访西蒙尼，诚恳地邀请他“出山”，加盟自己的公司。但是西蒙尼拒绝了邀请，因为他认为自己开的制衣店生意兴隆，而且凭着自己的设计才能，制衣店拥有足够的竞争优势，因此没有必要去大公司任职。

第一次碰了壁的总裁并没有灰心，他决意二顾“茅庐”，结果，仍然被一口回绝了。总裁求贤若渴，并没有就此作罢，“三顾”了“茅庐”。这一次，西蒙尼被这位总裁的赤诚邀请深深地打动了，终于走出了自己的“茅庐”，迈进了艾尼公司的大门。

好主管首先要敬业

诸葛亮是《三国演义》中塑造最为成功的人物，也是三国历史上最受后人崇敬的人物。虽说那个“大意失荆州”的关二爷在后世声名显赫，进入了神的行列，被奉为与“文圣人”孔子比肩的“武圣人”，称为“关圣帝君”，但无论对小民百姓、还是对士人学子来说，还是诸葛亮来得更具影响、更显魅力。何以言之？君不见今天的著作家有多少人傍着孔明先生热捧，又是《诸葛亮日记》，又是《诸葛亮的七堂人生课》，那关老爷怕半个冷猪头也无人奉他。

诸葛孔明是个谋略家，那本领真个是泼天地大。但说来奇怪，后人最为敬重的，却是他的“鞠躬尽瘁，死而后已”。这“鞠躬尽瘁，死而后已”，用简单的话说，就是恪尽职守，就是敬业。正是这敬业的品格，才使诸葛孔明先生“赢得身前身后名”、“长使英雄泪满襟”！有诗为证（元稹元微之）：

拨乱扶危主，殷勤受托孤。

英才过管乐，妙策胜孙吴。

凛凛出师表，堂堂八阵图。

如公存盛德，应叹古今无！

三国原典

话说刘备在永安宫染病不起，渐渐沉重，便遗诏托孤，洒了几许无奈之泪，说了甚多殷勤之语，怅恨而逝。早有魏军探知此事，报给了魏主曹丕。这曹丕便要发兵攻蜀，刚被贾诩劝下，却有一人从班部中奋然而出。此人不是别人，正是《三国演义》八十五回后与诸葛亮斗智斗勇的焦点人物司马懿。司马懿主张五路进兵，四面进攻。曹丕采纳了他的